

## Berufsbiografische Gestaltungsfähigkeit als neue Schlüsselkompetenz

Munz, Claudia; Rainer, Marlies

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
W. Bertelsmann Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Munz, C., & Rainer, M. (2012). Berufsbiografische Gestaltungsfähigkeit als neue Schlüsselkompetenz. In G. Westhoff, K. Jenewein, & H. Ernst (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in der flexiblen und gestaltungsoffenen Aus- und Weiterbildung* (S. 141-150). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/111-050w141>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>

## DOI: 10.3278/111-050w141

WIR MACHEN INHALTE SICHTBAR

Claudia Munz, Marlies Rainer, Elisabeth Portz-Schmitt

## **Berufsbiografische Gestaltungsfähigkeit als neue Schlüsselkompetenz**

*Der Beitrag zeigt auf, wie eigenständige Kompetenzentwicklung in der beruflichen Erstausbildung verankert werden kann. Im Mittelpunkt dieser Kompetenzförderung steht die Entwicklung berufsbiografischer Gestaltungsfähigkeit, also die Kompetenzen, die Erwerbstätige brauchen, um ihr berufliches (und privates) Leben proaktiv in die Hand zu nehmen. Dazu werden Lernkompetenz, ein kompetenzorientierter Umgang mit eigenen Stärken und Schwächen, biografische Kompetenz und Selbstmarketingkompetenz benötigt. Das übergeordnete Thema Kompetenzentwicklung umfasst die Aspekte Kompetenzen erkennen, Kompetenzen und deren Niveau und Reichweite belegen, Kompetenzen präsentieren und Kompetenzen eigenständig weiterentwickeln.*

Das Schlagwort von der „Kompetenzwende“, das im Zuge der Diskussion um informell erworbene Fähigkeiten, Können und Wissen von Menschen entstand, füllt sich immer mehr mit Leben. Der Feststellung von Kompetenzen, ihrer gezielten Weiterentwicklung und der Förderung eines kompetenzorientierten Verständnisses von Aus- und Weiterbildungsprozessen einschließlich des Lernens im Prozess der Arbeit kommt eine immer größere Bedeutung zu. Dies gilt auf der Ebene von Unternehmen im Hinblick auf die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Fachkräftebedarf, wie für die Individuen, die nicht nur ihre Beschäftigungsfähigkeit sichern, sondern auch näheren Aufschluss über ihr Kompetenzprofil, ihr „Vermögen“ erhalten und dieses weiterentwickeln wollen.

Zwar gibt es eine Fülle an Forschungen und Publikationen zu „Kompetenz“; auch liegt mit der Definition der vier Kompetenzarten (fachliche, methodische, soziale, personale) der Kultusministerkonferenz eine handhabbare Grundlage für die Gliederung von Kompetenzen vor. Da jedoch in der öffentlichen Debatte keineswegs Klarheit herrscht, wann berechtigterweise von „Kompetenz“ und nicht allein von „Fähigkeit“ gesprochen werden kann, sondern munter Fertigkeiten, Fähigkeiten, Qualifikationen usw. miteinander vermischt werden, besteht hier nach wie vor Präzisierungsbedarf. Viel zu wenig wird unserer Einschätzung nach auch thematisiert, dass Kompetenzerwerb weder Selbstzweck noch wertneutral ist.

Seit Längerem ist klar, dass berufliche und private Lebensläufe heute von vielfachen Umbrüchen gekennzeichnet sind. Niemand kann sich diesen Entwicklungstrends entziehen. Sie werden für die meisten Menschen im beruflichen Bereich als „Erosion der Normalarbeitsverhältnisse“ mit der Folge „diskontinuierlicher Er-

werbsbiografien“ am deutlichsten spürbar. Dabei kann Diskontinuität viele Gesichter haben:

- 1) Auch innerhalb eines langjährigen Beschäftigungsverhältnisses wandeln sich berufliche Inhalte. Erwerbsarbeit und Weiterbildung wechseln sich ab, Versetzungen erfolgen nicht nur innerhalb des Kern-Unternehmens, sondern auch in regional entfernte Unternehmenszweige, bei Auftragseinbrüchen kommt es zu Kurzarbeit, Firmenverkäufe verändern Unternehmenskultur und Arbeitsabläufe.
- 2) Betrachtet man den Arbeitsmarkt insgesamt, zeigen sich die Umbrüche noch offenkundiger, beispielsweise in der Zunahme von befristeten und Teilzeit-Beschäftigungen, der Tendenz zu Zeitarbeit, zu Zweit- und Drittjobs aufgrund prekärer Beschäftigungsverhältnisse. Personalabbau in den Unternehmen und Firmeninsolvenzen setzen eine hohe Zahl von Menschen „frei“.
- 3) Zu diesen von außen verursachten Erscheinungen kommen solche, die aufgrund eigener Entscheidung von Individuen erfolgen, beispielsweise Stellenwechsel aufgrund individueller Veränderungswünsche, Berufswechsel aufgrund beruflicher Umorientierung, zeitweilige Stellenaufgabe wegen persönlicher Faktoren wie Familienphase, Weiterbildung, Auslandsaufenthalt u. v. m.

Mit solchen Umbrüchen umgehen zu können stellt hohe Kompetenzanforderungen an die Individuen. „Die moderne Arbeitswelt fordert vom Einzelnen, sich selbst um die Aufrechterhaltung seiner Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu kümmern, lebenslang lernfähig zu sein, sich als Arbeitskraft-Unternehmer (Pongratz 2004) mit der Bereitschaft zur Selbst-Ökonomisierung (der eigenen Arbeitskraft) und zur Selbst-Rationalisierung (der individuellen Lebensführung) zu begreifen, die persönliche Work-Life-Balance zu finden, Mobilitätsbereitschaft zu zeigen, gute Netzwerker zu sein, Sicherheitsstreben und Flexibilität zu ‚Flexicurity‘ zu verbinden.“<sup>1</sup>

Die notwendigen Kompetenzen für die Bewältigung dieser Anforderungen fassen wir im Ansatz der „berufsbioграфischen Gestaltungsfähigkeit“ zusammen, der in zwei mehrjährigen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben entwickelt wurde. In der gemeinsamen Arbeit mit Praktikern wurde identifiziert, welche Fähigkeiten dazu im Einzelnen benötigt werden und wie sich diese zu übergeordneten Kompetenzen bündeln lassen. Ferner war es Ziel dieser Vorhaben, Wege zu erproben, wie

---

1 Munz, Claudia; Portz, Elisabeth; Rainer, Marlies, Kompetenzen für die eigenständige Gestaltung der Berufslaufbahn als Schlüsselkompetenz für die Ausbildung, in: Ausbilder-Handbuch 109. Erg.-Lfg. Juni 2009.

sich diese Kompetenzen erwerben lassen.<sup>2</sup> Dieser Ansatz und das entsprechende komplexe Lernkonzept wurden zwar für die berufliche Erstausbildung entwickelt, sie lassen sich aber sowohl „nach vorne“ in die Schule und „nach hinten“ in die Begleitung informeller Lernprozesse in der alltäglichen Arbeit transferieren.

Der Ansatz besteht aus folgenden vier Komponenten:

Komponente 1: Eigenständige Lernkompetenz. Damit ist einerseits angesprochen, das eigene Lernverständnis so zu erweitern, dass alle Lernarten (veranstaltetes Lernen wie z. B. Schule; Lernen aus beruflichen und privaten Erfahrungen; Lernen aus eigenem Antrieb nach selbst gesetzten Lernzielen) gleichermaßen berücksichtigt werden. Andererseits umfasst eigenständige Lernkompetenz die Fähigkeiten, die benötigt werden, um eigenen Lernbedarf selbst zu erkennen und sich entsprechende Lernwege selbst zu erschließen.

Komponente 2: Umfassende Kompetenzorientierung. Dazu gehört die Entwicklung von Fähigkeiten, die eigenen Kompetenzen zu erkennen und für andere sichtbar zu machen sowie sie kontinuierlich weiterzuführen, um neben formell zertifizierten Qualifikationen auch informell erworbene Fähigkeiten auf dem Markt zu präsentieren.

Komponente 3: Biografische Orientierung. Diese beinhaltet die Entwicklung eines prozessualen, biografisch orientierten Blicks auf die eigene berufliche Laufbahn, um Umbrüche nicht als „Karriereknick“, sondern als Chance zur Weiterentwicklung des eigenen beruflichen Profils zu erleben und zu nutzen. Grundlage dafür sind einerseits Kenntnisse unterschiedlicher biografischer bzw. Lebensphasen-Modelle, andererseits die fundierte Beschäftigung mit der eigenen beruflichen und privaten Biografie unter Zuhilfenahme dieser Modelle.

Komponente 4: Selbstpräsentation und Selbstmarketing. Dies bedeutet den Aufbau von Fähigkeiten zur eigenständigen Positionierung auf dem Arbeitsmarkt, um sich nicht von betrieblicher bzw. staatlicher Unterstützung abhängig zu machen. Selbstmarketing meint dabei insbesondere, die eigenen Kompetenzen und Entwick-

---

2 Modellversuch Lernkompetenz und Self-Marketing (flexibel)“, Lfz. 9/2000 – 12/2002 (FKZ D0262.00) und Modellversuch „flexibel“, Lfz. „flexkom“, Lfz. 9/2004 – 8/2008; jeweils Träger: Handwerkskammer Rheinhessen, Mainz (Projektleitung: Elisabeth Portz-Schmitt; Projektkoordination: Elvira Gemmer); wissenschaftliche Begleitung: Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, München (Claudia Munz/Marlies Rainer); fachliche Betreuung: Bundesinstitut für Berufsbildung (Gisela Westhoff); finanzielle Förderung aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie der rheinland-pfälzischen Ministerien für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau sowie des Ministeriums für Bildung, Frauen und Jugend. FKZ D 0274.00 Rund 50 Auszubildende aus elf Handwerksbetrieben und insgesamt 18 verschiedenen (gewerblich-technischen und kaufmännischen) Ausbildungsberufen sowie ausbildende Fachkräfte aus den Betrieben nahmen am Modellversuch teil.

lungsinteressen in Bezug zu gesellschaftlichem Bedarf zu setzen, immer wieder auszubalancieren und entsprechende Beschäftigungsmöglichkeiten zu erschließen.

Diese vier Komponenten sind untrennbar: Man kann seine Kompetenzen nicht ohne Lernkompetenz entwickeln, die wiederum durch das Erkennen von vorhandenen Kompetenzen und neuem Kompetenzbedarf aktualisiert wird; Selbstmarketing kann ohne Lernkompetenz und Kompetenzbewusstsein nicht gelingen, und ohne die biografische Perspektive werden weder Lernziele noch berufliche Entwicklungsperspektiven ausreichend in Beziehung gesetzt zum eigenen Entwicklungsstand und zu eigenen Werten, Grundhaltungen und Intentionen.

Der vorliegende Aufsatz stellt also das Thema Kompetenzentwicklung in den größeren Kontext der persönlichen Laufbahngestaltung. Nach unserer Auffassung gibt es keinen „Kompetenzerwerb an sich“, sondern nur je kontextgebundene Entwicklungen. Es kommt außerdem darauf an, Kompetenzentwicklungen bewusst in Gang zu setzen und nicht einfach durch Erfahrung „geschehen“ zu lassen.

Da die Förderung berufsbiografischer Gestaltungsfähigkeit ohne Klarheit über den zugrunde gelegten Kompetenzbegriff nicht denkbar ist, umfasste die Forschungs- und Entwicklungsarbeit auch die Sichtung vorhandener Kompetenzauffassungen. Dabei griffen wir insbesondere auf die Arbeiten von Erpenbeck/Heyse (1999) sowie von Lang-von Wins/Triebel (2006) und auf die Empfehlungen des Europäischen Qualifikationsrahmens zurück.

Demzufolge stützen wir uns auf folgende Definitionen:

- „Qualifikation“ bezeichnet das formale Ergebnis eines Beurteilungs- und Validierungsprozesses, bei dem eine dafür zuständige Stelle festgestellt hat, dass die Lernergebnisse einer Person vorgegebenen Standards entsprechen.
- „Fertigkeiten“ meint die Fähigkeit, Kenntnisse anzuwenden und Know-how einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen. Im Europäischen Qualifikationsrahmen werden Fertigkeiten als kognitive Fertigkeiten (logisches, intuitives und kreatives Denken) und praktische Fertigkeiten (Geschicklichkeit und Verwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) beschrieben.
- Der im deutschen Bereich häufig verwendete Begriff der „Fähigkeiten“ umschließt „mitgebrachtes“ (als Talente, Begabungen) und in der Auseinandersetzung mit (Lern-)Aufgaben und Situationen „erworbenes“ Vermögen. Fähigkeiten beziehen sich als „Besitz der Person“ auf den privaten wie den beruflichen Zusammenhang (z. B.: gut zeichnen können; rasche Auffassungsgabe; Konzentrationsfähigkeit).
- Von „Kompetenz“ spricht der Europäische Qualifikationsrahmen bezüglich der „nachgewiesenen Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten in Arbeits- und Lernsituationen und für die berufliche und/oder persönliche Entwicklung zu nutzen“ und hebt die „Übernah-

me von Verantwortung und Selbständigkeit“ hervor.<sup>3</sup> Erpenbeck/Heyse betonen, dass Kompetenzen komplexe Bündel von Fähigkeiten sind, mit denen die Person selbstorganisiert und gestaltend umgehen kann, um „eine offene Zukunft produktiv und kreativ zu bewältigen und biografisch zur Produzentin ihrer eigenen Entwicklung zu werden.“ Handlungskompetenz resultiert aus dem Zusammenwirken von Fach-, Methoden-, Sozial- und personaler Kompetenz. Kompetenzen „hat“ man nicht ein für allemal, sondern sie „zeigen“ sich in konkreten Handlungssituationen (Performanz). Dabei stellen sie besonders die Wertebasiertheit von Kompetenzen heraus.

Angesichts der Herausforderungen der modernen Arbeits- und Lebenswelt halten wir „berufsbiografische Gestaltungskompetenz“ für eine zentrale Schlüsselkompetenz, um „das eigene Leben in die eigene Hand zu nehmen“ (Ulrich Beck). Damit schließen wir an die OECD-Beschreibung der Merkmale von Schlüsselkompetenzen an: Den Kern jedweder Schlüsselkompetenz „bildet die Fähigkeit zum eigenständigen Denken als Ausdruck moralischer und intellektueller Reife sowie zur Übernahme von Verantwortung für das eigene Lernen und Handeln. (...) Reflexivität erfordert relativ komplexe Denk- und Handlungsprozesse. Sie verlangt, dass das Subjekt zum Objekt des Denkens wird. So ermöglicht die Reflexivität den Menschen, die beispielsweise eine bestimmte Technik gelernt haben, anschließend über diese Technik zu reflektieren, sie in Bezug mit anderen Aspekten ihrer Erfahrungen zu stellen und sie abzuändern oder anzupassen.“<sup>4</sup>

Auf Basis dieser Vorüberlegungen wurde ein komplexes Lernkonzept für die Förderung berufsbiografischer Gestaltungsfähigkeit für die Erstausbildung entwickelt. Dieser Bereich wurde gewählt, da junge Menschen bereits vom ersten Tag ihrer Berufsausbildung an die Gelegenheit bekommen sollten, zusätzlich zu ihrer fachlichen Bildung auch die Fähigkeiten zu erwerben, die ihnen einen konstruktiven Umgang mit beruflichen (und privaten) Umbrüchen ermöglichen.

Für die Umsetzung in ein Lernkonzept erwies sich der skizzierte Ansatz aus mehreren Gründen als vorteilhaft:

Er bündelt notwendige Fähigkeiten um einen zentralen Kern, z. B. Lernkompetenz, und schließt darin eine Vielzahl von Einzelfähigkeiten ein, und er erlaubt ein Lernkonzept, in dem die einzelnen Fähigkeiten nicht additiv, sondern sich gegenseitig durchdringend und reflektierend erworben werden. Damit beinhaltet er „Lern-

---

3 Quelle: Schlüsselbegriffe des Rechtsakts Das Lissabon-Programm der Gemeinschaft umsetzen. Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. April 2008 zur Einrichtung des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (Amtsblatt C111 vom 6.5.2008).

4 OECD Abschlussbericht über die Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen, Zusammenfassung, [www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02.html](http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02.html).

schleifen“, bei denen die einzelnen Kernkompetenzen immer wieder neu und in größerer Tiefe miteinander in Beziehung gesetzt werden. Er stellt ferner ein Modell zur Verfügung, wie die einzelnen Kernkompetenzen in einer sinnvollen zeitlichen Abfolge thematisiert werden können und wie zugleich das Konstrukt immer wieder als Ganzes erlebbar wird.

Das Lernkonzept umfasst einen methodischen Mix aus zwei Arten von Präsenzveranstaltungen, nämlich zweitägige Seminare zur Einführung von Schwerpunktthemen sowie dreistündige sogenannte Feierabendtreffen, bei denen diese Themen vertieft und mit aktuellen Erfahrungen verknüpft werden. Zentrale Bestandteile des Lernkonzepts sind ferner Formen des Selbstlernens mit entsprechenden Aufgabenstellungen sowie in Gruppen und selbstorganisiert Projekte planen und durchführen.

In der Umsetzung werden vier Schwerpunkte in Bezug auf Kompetenzentwicklung gesetzt: Eigene Kompetenzen erkennen, diese Kompetenzen und ihre Reichweite belegen, sie Dritten präsentieren sowie die Kompetenzen eigenständig weiterentwickeln.

#### a) Kompetenzen erkennen

Sich über die eigenen Stärken Klarheit zu verschaffen bildet eine unerlässliche Basis für die Gestaltung der eigenen Berufslaufbahn sowie für die Weiterentwicklung eigener Kompetenzen. Da der stärkenorientierte „Kompetenzblick“ (nicht nur) für Auszubildende zunächst eher ungewohnt ist, muss die Einführung sorgfältig erfolgen. Bei der Umsetzung in der Erstausbildung steht aufgrund der Komplexität des Themas am Beginn ein zweitägiges Seminar, das mit der Planung eines ersten Projekts verbunden wird. Die Auszubildenden werden aufgefordert, ihre eigenen Erfahrungen mit ihrer Einführung in die Ausbildung zu reflektieren und auf dieser Basis eine optimierte Vorgehensweise zu entwickeln, wie sie selbst den nächsten Ausbildungsjahrgang in ihren Betrieben einführen wollen. Sie sollen genau definieren, welche Elemente diese Einführung hat, welche Tätigkeiten dabei anfallen und welche Anforderungen an sie selbst damit verbunden sind. An diesen eigenen Beispielen wird der klassische Dreischritt einer Kompetenzfeststellung – Tätigkeitsanalyse – Anforderungsanalyse – Kompetenzanalyse – erlebbar gemacht. Den Auszubildenden soll deutlich werden, dass mit dem scheinbar einfachen Projekt eine Vielzahl an Anforderungen bzw. Fähigkeiten verbunden ist, die über das Projekt hinaus von Relevanz für den beruflichen und privaten Alltag sind, beispielsweise Organisationsfähigkeit, vernetztes Denken, Einfühlungsvermögen etc.

In Feierabendtreffen wird das Thema vertieft, um die Erkenntnis „Ich kann mehr als in meinem Zeugnis steht“ weiter zu differenzieren. Hier werden Einzel- und Gruppenarbeiten miteinander verbunden.



## b) Kompetenzen und Kompetenzreichweite belegen

Da die Nennung von Kompetenzen zunächst eine „Behauptung“ (Lang-von Wins/Triebel) bleibt, ist es erforderlich, für diese Behauptung Belege und Differenzierungen zu erbringen. Dafür gibt es vielfältige Möglichkeiten. So werden etwa die selbstorganisierten Projekte mit Instrumenten begleitet, mit deren Hilfe die Auszubildenden genauer auswerten können, wie sie mit den Anforderungen zurechtkommen. Ähnliche Instrumente erhalten sie als Selbstlernaufgaben für berufliche Situationen; darin werden differenzierte Angaben zur Reichweite der gezeigten Kompetenzen verlangt. Als weiteres Beispiel ist der Einsatz des „EU-Lebenslaufs“ zu nennen, der explizit nach Belegen für fachliche, methodische usw. Kompetenzen fragt und darüber hinaus auch auffordert, persönliche Werte zu definieren. Da auch Belege für eine behauptete Kompetenz noch zu wenig Aussagekraft haben, ist es wesentlich, zu beschreiben, welche Reichweite und Tiefe der Kompetenz beim Individuum vorliegt. Dies kann nach dem Modell unterschiedlicher Beherrschungsgrade wie z. B. unter Anleitung, in bekannten und in neuen Situationen etc. geschehen, wie es das Schweizerische Qualifikationshandbuch (Verfahren CH-Q) vorschlägt.<sup>5</sup> Noch differenzierter ist die Beschreibung nach den von Lang-von Wins/Triebel eingeführten Kategorien „Erfahrungsmenge“ (seit wann besteht die Kompetenz), „Erfahrungsvielfalt“ (in wie vielen unterschiedlichen Situationen wurde die Kompetenz bereits bewiesen), „Komplexität“ (wie hoch war die Komplexität der Referenzsituationen) und „Selbstreflexivität“ (wie hoch sind Bewusstseinsgrad und Verfügungsmacht über die Kompetenz).<sup>6</sup>

## c) Kompetenzen präsentieren

Da der Themenkreis „Kompetenz“ im Lernkonzept für die Entwicklung berufsbiografischer Gestaltungsfähigkeit stets in Zusammenhang mit konkreten Vorhaben wie z. B. den Projekten oder Selbstlernaufgaben bearbeitet und jeweils bewusst reflektiert wird, ergeben sich zahlreiche Gelegenheiten zur Präsentation der Erträge, sei es während der Präsenzveranstaltungen oder bei innerbetrieblichen Präsentationsgelegenheiten.

Die weitaus wirksamste Präsentation eigener Kompetenzen ergibt sich für die Auszubildenden in den Präsenzveranstaltungen zum Thema Selbstmarketing.

---

5 Autorengemeinschaft Schweizerisches Qualifikationshandbuch: Schweizerisches Qualifikationshandbuch. Zürich 2001.

6 Lang-von Wins, T., Triebel, C.,: Kompetenzorientierte Laufbahnberatung, S. 94, Heidelberg 2006.

Von den komplexen Aspekten, die mit dem Verständnis von Selbstmarketing verbunden sind, begeistert Auszubildende erfahrungsgemäß vor allem das Üben von Bewerbungsgesprächen mithilfe von Rollenspielen, Beobachtungsaufgaben und Feedbackrunden. Es ist ihnen zunächst nur wenig bewusst, dass es sich dabei nicht um ein isoliertes „Training“ bestimmter Vorgehens- und Verhaltensweisen handelt, sondern um den Endpunkt eines langfristigen Prozesses, bei dem alle vier Komponenten (Lernkompetenz, Kompetenzentwicklung, biografische Perspektive, Selbstmarketing) notwendigerweise thematisiert und die entsprechenden Kompetenzen entwickelt werden müssen. Durch diese Reflexionsunterstützung wird die auf langfristige Haltungsveränderung bzw. Kompetenzentwicklung angelegte Intention des Ansatzes „berufsbiografische Gestaltungsfähigkeit“ deutlich.

#### d) Kompetenzen eigenständig weiterentwickeln

Der gesamte Ansatz zielt auf die Förderung eigenständiger Kompetenzentwicklung ab. Dennoch lässt sich an einem Beispiel zeigen, wie eine eigenständige Kompetenzentwicklung gefördert werden kann. Hat ein Auszubildender etwa festgestellt, dass er dazu neigt, lieber im Hintergrund zu bleiben und sich nicht zu exponieren, aus Angst, der Situation nicht gewachsen zu sein, nimmt er sich vor, bei der nächsten Gelegenheit diese Angst zu überwinden und eine führende Rolle, beispielsweise bei einer Präsentation, einzunehmen. Andere Beispiele betreffen die Übernahme von mehr Verantwortung, das gezielte Schließen fachlicher Lücken oder die bewusste Verbesserung sozialer und personaler Kompetenzen wie Teamfähigkeit oder Flexibilität. Damit wird praktisch erlebbar, was Weinert (1999) so beschreibt: Kompetenzen sind „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen (d. h. absichts- und willensbezogenen, d. Verf.) und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“.<sup>7</sup>

Werden Kompetenzen und Kompetenzentwicklung in diesem Sinne verstanden, können sie die Proaktivität steigern, die Selbstwirksamkeitsüberzeugung positiv verändern und die Stressverarbeitung verbessern. Dies kann aufgrund der Evaluation der Kompetenzenbilanz<sup>8</sup> von Triebel angenommen werden.

In diesem Beitrag wurde von einem in der beruflichen Erstausbildung erprobten Ansatz zur Förderung berufsbiografischer Gestaltungsfähigkeit berichtet. Dieser Ansatz ist auch in anderen Bereichen von Bedeutung. Einerseits könnten schulische

---

7 Weinert, F. E.: Konzepte der Kompetenz. Paris: OECD 1999.

8 Triebel, C.: [www.zukunftszentrum.at/service/kompetenzbilanz/ergebnisbericht-der-evaluation.pdf](http://www.zukunftszentrum.at/service/kompetenzbilanz/ergebnisbericht-der-evaluation.pdf) (2005).

Bildungseinrichtungen davon profitieren, da sie mit seiner Hilfe junge Menschen besser auf die Anforderungen vorbereiten können, die diese in ihrem künftigen Leben erwarten. Die oft beklagte fehlende Unterstützung bei der Berufsorientierung und Berufswahlvorbereitung könnte mithilfe der angepassten Instrumente des Lernkonzepts zur Verfügung gestellt werden.

Andererseits sind wir der Überzeugung, dass die vier Komponenten des Ansatzes heute für jedes Individuum im erwerbsfähigen Alter von Relevanz sind, um den eigenen beruflichen Weg aktiv zu gestalten. Wir sehen breite Einsatzmöglichkeiten für den Bereich der betrieblichen Personalentwicklung:

- Einarbeitungsprozesse können mit dem Selbstlernkonzept des Ansatzes effektiver gestaltet, Probezeiten besser genutzt werden.
- Die Elemente des Ansatzes könnten Eingang in betriebliche Nachwuchs-Förderprogramme finden.
- Ebenso könnten Führungskräftebildungen um die vier Komponenten berufsbiografischer Gestaltungsfähigkeit erweitert werden.
- Für die Unterstützung von Einzelpersonen können Personal(entwicklungs)verantwortliche Gewinn aus dem Ansatz ziehen, indem sie berufliche Weiterentwicklungen gezielt begleiten können.
- Darüber hinaus kann eine stärker biografie- und kompetenzorientierte Interpretation der Aufgaben von Personalentwicklung mit einer Organisationsentwicklung verknüpft werden, die sowohl für Beschäftigte wie das Unternehmen als Ganzes neue Perspektiven eröffnet, indem die je altersspezifischen Potenziale bestmöglich sowohl für Unternehmen wie Individuen gefördert werden. Das vorherrschende formale, aufstiegsorientierte Karriereverständnis kann damit überdacht werden. Daraus ergeben sich Flexibilitätsspielräume, denn damit wird neben der vertikalen auch eine horizontale Entwicklung von Mitarbeiter/-innen ermöglicht. Die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten als Aufgabe der Personalentwicklung folgt dann der Annahme, dass Mitarbeiter/-innen dann am produktivsten für das Unternehmen sind, wenn sie sich ihren ausgeprägtesten Kompetenzen gemäß einbringen und ihren persönlichen Entwicklungsinteressen gemäß weiterkommen können. Es gilt also, die Entwicklung von Individuum und Organisation möglichst gut in Einklang zu bringen.

## Literatur

- Autorengemeinschaft Schweizerisches Qualifikationshandbuch (2001): Schweizerisches Qualifikationshandbuch. Zürich
- Erpenbeck, John; Heyse, Volker (1999): Die Kompetenzbiografie. Münster, New York, München, Berlin

- Lang-von Wins, Thomas; Triebel, Claas (2006): Kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Heidelberg
- Munz, Claudia (2008): Berufsbiografie selbst gestalten. Wie sich Kompetenzen für die Berufslaufbahn entwickeln lassen
- OECD: Abschlussbericht über die Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen, Zusammenfassung unter [www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02.html](http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02.html)
- Pongratz, Hans J. (2004): Die Verunsicherung biographischer Perspektiven. Erwerbsbiographien zwischen Normalitätserwartungen und Flexibilisierungsdruck. In: Behringer, Friederike; Bolder, Axel; Klein, Rosemarie; Reutter, Gerhard; Seiverth, Andreas. (Hrsg.): Diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Zur gesellschaftlichen Konstruktion und Bearbeitung eines normalen Phänomens. Baltmannsweiler
- Schlüsselbegriffe des Rechtsakts: Das Lissabon-Programm der Gemeinschaft umsetzen – Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. April 2008 zur Einrichtung des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (Amtsblatt C111 vom 6.5.2008)
- Triebel, Claas (2005): [www.zukunftszentrum.at/service/kompetenzbilanz/ergebnisbericht-der-evaluation.pdf](http://www.zukunftszentrum.at/service/kompetenzbilanz/ergebnisbericht-der-evaluation.pdf)
- Weinert, Franz E. (1999): Konzepte der Kompetenz. Paris, OECD